

# 島精機における組織の成長に関する一考察

## ——バーナードの組織概念と伊丹の場のマネジメント論を用いて——

小 田 章 ， 小 高 加 奈 子

### はじめに

株式会社島精機製作所（以下、島精機という）は、和歌山市に本社工場を置くコンピュータ横編機およびデザインシステムのトップメーカーである。1962年に現社長の島正博氏が創業し、日本の高度成長期の繊維機械ブームの中で手袋編機と横編機の自動化と高性能化を武器に競合メーカーを追い越して約10年で国内上位に躍進した。オイルショックの逆風に見舞われたものの、コンピュータ制御量産機とトータルデザインシステムの開発により世界市場の攻略に成功し、約20年で世界のトップクラスに駆け上った。

世界初の独創的な製品を次々と開発してきた島精機の技術力は業界の枠を超えて広く知られており、2007年には「無縫製コンピュータ横編機およびデザインシステムを活用したニット製品の高度生産方式の開発」により、事業体による優れた独創的研究に対して与えられる第53回大河内記念生産特賞を受賞している。

我々は、同社のご好意により、同社の躍進を支えた組織の変遷とそこで生まれた情動的相互作用に関する調査研究を一昨年より続けている。昨年50周年を迎えた同社の組織現象の解明に取り組むにあたり、まず同社の経営基盤・企業文化が形成された創業初期の組織の特徴を理解することから始めることとした。その結果、同社の創業初期には、島社長を中心とする非常に有効な組織的情報創造の基盤があったことが確かめられた。

画期的な新製品の開発と量産に次々と成功した島精機の組織は急成長を遂げ、その規模や構造だけでなく、その内部で生じる情動的及び心理的相互作用も大きく変化した。本稿では、バーナードの組織概念を用いてこうした変化のプロセスをたどるとともに、伊丹の場のマネジメント論の立場から相互作用のあり方の変化について考察する。

## 1. 場のマネジメント論を用いた初期検討

### (1) 場のマネジメント論の概要

我々は、組織における情報創造のあり方を研究することが、伊丹が提唱する場のマネジメント論<sup>1)</sup>とレヴィンの心理学的力の場の理論<sup>2)</sup>を相互補完的に援用することによって可能にな

1) 伊丹（1999）

ると考えている。

伊丹は、組織構造や管理システムなどの手段そのものでなく、それらが人びとに働きかけて生じる情報創造のプロセスに注目する経営の新たなパラダイムとして、場の概念に基づくマネジメントの理論を提起した。

伊丹のいう場とは、人びとの情動的相互作用の容れもののことをいう。人びとが参加し、意識・無意識のうちに相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする枠組みであり、その基本要素は、①アジェンダ（情報は何に関するものか）、②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）、③情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）、そして④連帯欲求の4要素である。これらの要素の共有が進むことで、周囲の共感者と相互作用を通じ、絶えず全体のなかで自分を位置づけながら行動を決めていくようなミクロマクロループが働いて、共通理解と心理的共振が同時に達成される。

レヴィンは、人間の行動は生活空間の認知構造から生み出されるさまざまな心理学的な力が合成された結果として生起するという考え方を打ち出し、そのような力の配置を力の場と呼んだ。我々は、伊丹のいう場のダイナミズムの源泉をレヴィンの心理学的力の場の状態や変化により生み出されるものと理解することにより、場のマネジメント論を経営の現場に適用する組織的な情報創造の説明原理および具体的アプローチのための手法として一層有効なものにできる可能性があると考えている。

## (2) 創業初期の島精機に関する考察

創業初期の島精機にはいわゆる「組織」はなかった<sup>3)</sup>。現存している最も古い組織図は従業員数が約150人に達していた1971年頃のものであり、その頃までに「漠然と」できたとされる。その基本的考え方は、開発部門と製造部門が柱であり、総務や経理、資材などはサポート役に徹するというものであった。第一次・第二次オイルショックへの対応が急務であった1974年頃にはサポート部門を含め全社を挙げて製品販売や代金回収に取り組んでいるし、日常的にも組織の壁は意識されず、業務の繁閑に応じて頻繁に相互応援をしていたようである。

このような組織未成熟の状態の中で非常に活発な情報創造を行っていた創業初期の島精機の組織状況を解明するには場のマネジメント論が有効であると考え、まず小高が同社のOBへのインタビューにより初期検討を開始した。

そこから明らかになったのは、初期の組織を動かした原動力は、島社長でも30歳代、平均年齢は20歳代という組織の若さとハングリー精神であったということである<sup>4)</sup>。島社長の示す高い目標を目指してお互いに支え合い顧客に密着して学びながら、がむしゃらに知識と技術

✓ 2) Lewin (1951=1956)

3) 以下、同社取締役の藤田氏へのインタビュー結果による。

4) 小高 (2013)

を蓄積し、製品化と量産化を実現してきた。現場の人びとの島社長に対する絶対的な信頼と柔らかな現場指導、そしてお互いに支え合うシマイズムの職場風土がこのような組織での事業成長を可能にした基盤であり、そこは多くの従業員にとって厳しい中にもやりがいや楽しさの感じられる職場となっていた。

島社長はその柔らかな現場指導のなかで、現場に対して製品開発や技術課題など膨大な「アジェンダ」を巧みに提示し、現場の自発的な取り組みや成果を注視することにより、非常に高効率の情動的相互作用の容れものである場を創り出していたと推測される。創業時の島精機においては「若さ」と「ハングリー精神」が各メンバーの心理学的力の場の構成要素として共有され、お互いに支え合う職場風土「シマイズム」が醸成されていた。そのなかで顧客とのやりとりを通じて製品開発や生産販売の成功と失敗の共通体験を積み重ねるうちに、「心理的共振」を生み出すと同時に、「連帯欲求」も強まっていったものと推測される。また、顧客への営業やサービスの場面以外は、数十人から約 100 ～ 300 人の規模で、和歌山市の工場一カ所で、大半が和歌山県近辺の出身者が占めるすべての従業員が働いていたことから、そこでメンバー間で受発信されまた新たに創造される情報の「解釈コード」の共有と「情報のキャリアー」の設定のために理想的な条件が揃っていたといえる。

以上の初期検討の結果から、我々は、創業初期の島精機の強さの源泉は、そこに非常に効率の良い情動的相互作用と心理的相互作用の容れもの＝「伊丹の場」があったからであると考えた。

そこで次の研究課題として浮かびあがったのが、製品開発と量産のための島精機の内部組織の整備に伴って、島精機の組織における情報創造のあり方がどのように変化したのかという疑問であった。

この課題に取りかかる手がかりを得るために、経営者としての幅広い実務経験を背景に、さまざまな組織現象や管理技術について考察し、近代経営組織論の始祖ともいわれるチェスター・I・バーナードの理論を参照することとした。

## 2. バーナードの組織概念

バーナードが提示した「組織」の概念は、世間一般のイメージを超えた広がりとお行きをもっている。画期的な新製品の開発と量産に成功した結果、急激な成長と変化を遂げた島精機のような組織を分析する概念装置としても適切なものである。

バーナードは、組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義した<sup>5)</sup>。そして組織を構成する要素として、コミュニケーション、協働意志及び共通目的を挙げた。これら

---

5) バーナード (1938=1968) 75 ページ

3要素のうちの共通目的の有無によってまず「公式組織」と「非公式組織」に分類される。公式組織は、さらに結合の形態と論理によって、垂直的な「階層組織」と水平的な「側生組織」に分類される。共通目的のない個人相互間の接触や相互作用、集団形成であっても、「一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立する」「公式組織の発生条件を創造する」などの結果をもたらすことが重視され、「非公式組織」の定義が与えられて考察の対象とされている。

### (1) 公式組織

バーナードが公式組織として挙げた2種類の組織のうち、まず側生組織の方から概観していく。側生組織は、自由な協定—相互理解、契約、条約—から成る組織である<sup>6)</sup>。それは命令の義務と服従の意欲が基本的に欠けた組織であり、対等の立場の個々人や団体を協働へもたすことを目指した組織である。こうした側生組織は、各構成員の個人的目的を達成するための自発的意思と協力により生み出され維持されており、彼らの間のこうした協定を維持するものは、組織にとって外在的である公衆の意見や習慣、一般法規や裁判所、警察といった社会的規制である。この組織に参加する構成員の間の関係は、原則として平等であり、上下関係は存在しない。こうした性質の組織では、その行動が構成員の個人目的に直接結びついているので、各構成員にとっては意志決定が容易であるが、組織としての意志決定には構成員同士の交渉や構成員の間であらかじめ合意された手続を要する。組織の規模が大きくなれば、構成員の一部の協定違反が組織全体に影響する程度も少なくなり、組織全体としては環境変化への耐久力や適応力が出てくる。

これに対して階層組織は、構成員や単位組織が垂直的に結ばれて成り立つ複合的な組織である。構成員が一種の協定によってそこに参加していることは大半であるが、その内部関係は、構成員相互の合意に基づく協定によって統制されるのではなく、組織の利益に基づいて管理組織が決定する内部規則と指示命令によって統制される。

階層組織は、各構成員の個人的目的とは区別された「組織の利益」に基づく独自の目的を持ち、その達成のために各構成員に下位目的を割り当て、その遂行を要求するとともに、その遂行を強制するための手段として「特別の警察力<sup>7)</sup>」即ち、解雇、昇給、減俸、昇進、降格等の人事や賞罰の権利を保持している。階層組織の本質は、集中化された権限を通じての全体の調整である。そして、各階層において職責を果たすのに必要な権限として付与された「地位」が重要な要素となる。

現実の組織においては、典型的な階層組織と典型的な側生組織との間に、両組織の特徴に応じた無数の中間的ないし混合的な性質の公式組織が現れる。例えば、事業部制などは、混合的な公式組織の一種である。また、企業集団や企業系列と呼ばれるグループには、側生組織に近

---

6) バーナード (1948=1972) 137 ページ

7) バーナード (1948=1972) 139 ページ

い性質の階層組織が見られる。

また階層組織は、常にその一部に側生組織を伴っているのが普通である。例えば、企業の場合であれば、顧客や取引先、株主、地元住民、関係官庁などといった他の関係者との間の関係は、非権威的、水平的な協約関係となる場合が少なくなく、それらの関係者との間で組織が生み出される場合には側生組織となる場合が通常である。

バーナードによれば、人々が協働を行う基本的理由は、各参加者の単独行動では実現できない目標を達成するためである<sup>8)</sup>。そして、協働の成果を一層大きなものとするには、分業と調整による専門化や効率化を中央集権的に実現できる階層組織の方が、構成員の合意を基本に運営する側生組織より一般的には有利であると考えられる。

しかし現実には、階層組織における権威的なコミュニケーションが、激しい環境変化への適応に重大な制約を課すこととなるケースがあり、そのような状況では非権威的なコミュニケーションを可能とする側生組織の要素を注入しようとする試みが現れる。また研究者や専門家、有識者などで構成する相互研鑽団体や諮問会議のように、階層組織の要素は可能な限り排除した形で構成員の自発的な意志に基づく対等な立場での参加と貢献を求める形態の側生組織が望ましいケースもある。

## (2) 非公式組織

公式組織の構成員が、当該組織内のコミュニケーションや意思決定とは独立して、個人レベルで他者との接触をしばしば試み、お互いに影響を及ぼし合っている事実があることは否定できない。このような個人相互間の接触や相互作用は、それが共通の目的を持った意識的な関係でないにもかかわらず、結果として共通ないし共同の結果を人々にもたらす。バーナードは、こうした関係の重要性に着目して「非公式組織」の定義を与え、公式組織にとっても重要な結果をもたらすことを見出した。

「非公式組織とは、個人的な接触や相互作用の総合、および……人々の集団の連結を意味する。定義上、共通ないし共同の目的は除外されているが、それにもかかわらず、重要な性格をもつ共通ないし共同の結果がそのような組織から生ずるのである。」<sup>9)</sup>

「非公式組織とは、不明確なものであり、むしろきまった構造をもたず、はっきりとした下部単位をもたないということである。……形のない集合体であり、……どのような公式組織にもそれに関連して非公式組織が存在することが重要である。」<sup>10)</sup>

---

8) バーナード (1938=1968) 第3章

9) バーナード (1938=1968) 120 ページ

10) バーナード (1938=1968) 121 ページ



「意識的な公式組織の過程と比較すれば、非公式組織は無意識的な社会過程から成り立っているが、それは、次のような二種類の重要な結果をもつ。すなわち (a) 一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立するということ、(b) 公式組織の発生条件を創造するということ、がそれである。」<sup>11)</sup>

公式組織が共通目的の需要、伝達、協働意欲のある心的状態の達成により成立する以上、これに先立って関係する人々が何らかの形で接触し、相互作用を積み重ねることが必要になると考えられる。そのようにして発生した公式組織が、当初予定した共通目的を達成した後に新たな目的が見出せなければ、それまでの組織とは異なる緩やかな結びつきに変容する可能性が大きい。また、公式組織と構成員の一部を共有し、相互補完するような形で、非公式な集団が発生するケースも少なくない。

バーナードは、公式組織における非公式組織の重要な3つの機能を挙げる<sup>12)</sup>。第1の機能はコミュニケーションの機能であり、第2の機能は個人の貢献意欲と客観的権威の安定とを調整することにより公式組織の凝集性を維持する機能である。そして、第3の機能は、構成員個人の個性と自律性を維持することである。公式組織において、非公式組織は組織の統合や安定化に関わる重要な機能を発揮している。

### 3. 島精機の組織の成長と変化

まず、バーナードの組織概念に基づいて、島精機の組織の成長と変化の跡を追っていくこととしたい。同社から提供された社内資料と関連文献とヒアリング結果に基づき、次の3段階に区分して考察する。

第1段階	創業初期 (1962年前後)	従業員数	約 20 ～ 30 名	非公式組織優位
第2段階	約 10 年後 (1971年前後)	従業員数	約 150 ～ 230 名	側生組織優位
第3段階	約 20 年後 (1983年前後)	従業員数	約 340 ～ 420 名	階層組織優位

#### (1) 第1段階 創業初期 (1962年前後) 従業員数 約 20 ～ 30 名 非公式組織優位

新興の手袋編機メーカーとしてスタートした島精機の創業当初の組織の骨格は、半自動手袋編機などを生産する「工場」と、それを支える「裏方」であった<sup>13)</sup>。創業当初5年間の従業員数は、1962年4月期末、1963年4月期末、1964年4月期末、1965年4月期末及び1966年4月期末

11) バーナード (1938=1968) 121 ページ

12) バーナード (1938=1968) 128 ページ

の従業員数はそれぞれ 24 名, 38 名, 30 名, 40 名及び 70 名であった。この規模では、単純明快な論理と時々必要性に基づく体制づくりが自然であったようである。

この時期の島精機の業務の流れは、島社長が開発した設計図面に基づいて、まず部品を製作し、それを最終製品に組み立てるのだが、当初は部品製作の技術は未熟であったので、その多くは外注に頼らざるをえなかった。

生産技術や品質管理が確立していない初期には、編機を顧客に納入した後でトラブルが起こることが珍しくなく、それらを解決するための調査や修理などの「サービス」業務も多かった。製品のトラブルの連絡があれば、まず納入先の縫製工場に出向いて稼動状況を確認した。問題が判明すれば、当然その場で調整や修理を行うのが基本であった。

ところが、当時の島精機は手袋編機メーカーとして新規参入して間もなく、従業員も 20 歳台前半の若手社員が主体であったことから、問題解決に必要な知識やノウハウを顧客との対話や社内関係者との相談の中で、四苦八苦しながら見出していったのが現実であった<sup>14)</sup>。

小高：お仕事の中で特に印象に残っている出来事は何ですか？

上野：特に印象に残ってるっていうんは、僕が入ってから横編み機っていうのが出来上がったわけですね。それまでやってなかったんで。

小高：横編み機というのは、業界初なのですか？

上野：後発です。

小高：既にどこかが？

上野：もうどんどんやってました。それで、やってトップに（なった）、それが印象かな。後発メーカーっていうんか、やっぱり、色んな面で知らないんやね。機械は出来上がっても、編み組織が分からない。それでまあ、お客さんに教えてもらいながら覚えてたっちゃうんかな、そういうのがありますね〜。

小高：実践で学んでいくってことですな。

上野：そうそう。今の人でしたら、まあ、先輩ってのが全部指導してくれるけども、そうじゃなくてお客さんに教えてもらっちゃうのは……。

小高：先輩自体もあまりご存知ではない？

上野：そう、分からないです。機械は出来たわ、模様作りは出来ないわってそんな形。

小高：先輩方もお若い方ばかりでしたか？

上野：そうですね。僕ら入った時分は、やっぱり若いわな〜。平均年齢が 20 歳そこそこぐらい。

小高：じゃあ、なかなか技術といっても……。

✓ 13) 以下、同社取締役の藤田氏へのインタビュー結果及び提供資料による。

14) 以下、2011 年 12 月 5 日の同社 O B の上野氏へのインタビュー結果より抜粋。

上野：分からないですよ。あのじゅう（時分）やったら20なんぼぐらいやったかな～、4か5ぐらいやったんとかがうかな～。若い子ばかりやったもんね。なにせ、年配者を数えるのが大変よ。

小高：それなら、横の連帯感のようなものはあったのですね？若い方ばかりなので。

上野：あったんやけども、やっぱりそのへんが分からない。僕は外が多かったんでね。だから、戻って来て仕事終わって、しばらく中の仕事をやって、そしたらまた次のとこって形で。まあ、1週間行って戻ってまた1週間、そんな感じで。例えば、月曜日行って土曜日に帰って、日曜月曜ってやって、次の週は火曜日からこんな形で。1日2日休んで、外へ行って、戻って、そういう形で。交通費って感じもありますからね～。やっぱり1回行ったら、その近辺は……。

小高：回って帰ってこようという……。

上野：はい。1ヶ月ぐらいの出張もありましたからね、当然ね。

小高：昔は交通も不便だったから、時間もかかったでしょうしね。今までずっと働いてこられた中で、印象に残った方はいらっしゃいますか？

上野：印象に残った人っていうのは、う～ん……無いです。

小高：この間お話を聞かせていただいた中に沖さんがいらっしゃるのですが、「僕は上野さんに色々と教えてもらいました」って、「一言二言後ろからアドバイスをしていただいて、ものすごく教えていただいた」って仰っておられました。

上野：印象に残った人って無いな～。多すぎて、逆にね。

小高：色んな方がいらっしゃった？

上野：ものすごいなんか教えてもらったんで、感謝ばかりで。あんまり多すぎて特になって……。

小高：特にこの人っていうわけではない？

上野：ないんですわ、あんまり多すぎて。多いのも良し悪し（笑）。だから、専属に教えてもうたり、導いてくれたりっていう人が無かったんでね。

小高：ひとりに付いて（教わる）とか、そういうことじゃないんですね。

上野：うん。だからもう、色んな人から情報を頂いたり、色んな人から教えてもうたんで感謝感謝っちゅう形で。っていうのはやっぱり、一番最初スタートっちゅう形もあるかもわからない。

小高：そうですね、早い段階でご入社されているから、確立されているというよりも……。

上野：そうそう、みなさんこっからスタートですわ。スタートやさかいに分からない。その関係でな～。

小高：ご入社された時はまだ小さな会社でしたが、こんなに大きくなると思っていらっしゃいましたか？



上野：いや、それは思っていないわな。

小高：ここまでなるとは……。

上野：うん。まあ、食べていけたらいいわっていう程度やと思ってるわな。

小高：始めは。

上野：うん、始めは。ここまで大きくなるとは、規模な、大きくなるとは（思っていなかった）。

期待もやってないしな、そこまで。そんな大きくならないでもね、人そこそこという形で。別にな、確かに大きくなってくれるにこしたことはないけれども、大きくなってくれやんでもそこそこ利益があって、まあやり繰り出来てたらいいわっていう考えやもんな～。

小高：想像以上に発展された？

上野：そうそうそうそう。

このように上野氏へのインタビューから読み取れることは、この時期の島精機においては、階層や権威の感覚が希薄であり、階層組織の要素は無かったと考えられることである。また、構成員間の関係は、主要な構成員の年齢が20歳代前半ということもあり、島社長を含め上下関係があまり意識されない平等な関係であった。

島精機の一員であるという仲間意識が自然な形で協働をもたらしており、そのための特段の協定や合意があった訳ではない。従業員が仕事に取り組んでいた理由は、主として従業員の側で感じている責任感ややりがい、仕事自体の楽しさなどで、会社側の事情とは関係が薄いものであった。

この時期の島精機の組織を特徴づけるのは、意図的な調整による公式組織の要素でなく、個人の自主性を原動力とした非公式組織の論理であった<sup>15)</sup>。

小高：吉尾さんは何か思い出は？

吉尾：まあ、どっちかて言うたら、あのじゅうは和気藹々で人数も少ないからね～。慰安旅行とかいうのも多かったけどね～、うん。

久保田：大変な人は楽しいわな～。僕ら親父はもう絶対会社辞めさせるっていう気で、公務員の方向へわいを引きずろうとするけども、絶対わいは辞めへなんだもんよ～、楽しいもん。親としてはえらいと思うで～、親も一緒に寝てへんと思うで～、18の子が単車で夜中3時頃帰ってきて、ほいてまた朝出て行くんやさけね～、親としては今わえな～、親やったらえらいわな～。

吉尾：そうあるから僕も寮入ってもたからね。

---

15) 以下、2012年12月20日の同社OBの久保田氏、下村氏及び吉尾氏へのインタビュー結果より抜粋。

小高：寮があったのですか？

吉尾：寮ありましたよ。

小高：どこに？

吉尾：会社に。この横の会議室みたいなところが、あれが寮やった。

小高：寮生は何人くらいいらっしゃったのですか？

久保田：20人ぐらいか。

吉尾：寮生はね、あれ、20人もうちちょっといてたと思う。

小高：独身者ばかり？

吉尾：そう、独身ばかり。

小高：岩出の方からですと遠いですがものね。

吉尾：今は岩出ですけども、実家はかつらぎ町なんで、橋本の方なんでね、遠かったんでね、帰るのが。ほいでもう、親にも迷惑かけるのイヤやし、ほいでもう寮へ入って。その方がまた楽しい（笑）。

小高：仕事も楽しいし寮で暮らすのも楽しいというのは、社内の人間関係はとても過ごしやすい環境だった？

吉尾：過ごしやすいよね、うん。

久保田：そらな～。目的がみな同じやもん。

吉尾：同じ。同じやし、もう兄弟みたいなもんやもん。

久保田：目的同じやもんよ～。

小高：目的というのは？

久保田：ここの会社を日本一にまずすることや。島精機を日本一にすることよ～。

それするために100社潰さなあかんねん。こんな会社が100社あってん、昔。

小高：日本の中に？

久保田：うん、日本の中に、海外でも。

小高：ふ～ん。

久保田：含めて。そいつを1社ずつ潰しにかかっていって、初めて島精機が伸びていくだけの話。

小高：『日本一になりたい』という皆さんの気持ちが1つになって……。

久保田：全員や。

下村：うんうん。

久保田：全員やから。

小高：そこへ向かったわけですね～。

吉尾：そこへ向かった。

久保田：だからね、「社長を尊敬しますか？」ってよう聞かれるけどね、今ここまで大き

くってから入ってくる人は社長を尊敬すると思うんよ。そんな感覚違うもんな〜。

小高：じゃあ、社長さんも一緒になって『仲間』という感覚ということですか？

吉尾：そうそう。

久保田：うん。

下村：そうそうそう。

久保田：「島社長を尊敬してへんの〜？」って言うさけ、「そんな感覚違うんや」って。

一緒にやってきて、最終的にはこんなになっただけで。

小高：じゃあ、社長さんにも、物を言いやすい環境だったということですね？

久保田：言いやすい。

小高：とても良い環境でお仕事をされてきたのですね。

吉尾：うん。

久保田：良かったで。だから、辞めるって思ったことは一切無い。

小高：一度も無い？

久保田：一度も無い。そら色んな、今まで潰れかかったり、これから生活どうしょうって  
思たこと何回も時期あったけど、この会社に居てる限り。はいでもここ辞めてどっ  
かの安定先があるかな〜と思たことは1回も無い。

## (2) 第2段階 約10年後（1971年前後）従業員数 約150～230名 側生組織優位

業界に先駆けた画期的な機能を持つ新製品の開発と量産化に取り組み、成功を積み重ねる中で、島精機の組織は、規模が急拡大すると同時に、分業化と専門化が進展し、工場と裏方それぞれの内部が更に複数の部門に分かれていった<sup>16)</sup>。

小高：創業以降の組織図の変遷を知りたいのですが。

藤田：正直言って、組織が出来たのは昭和46年（1971年）くらいに漠然と出来た。まあ言うたら、工場と事務所、そっから始まって、それで開発は特別なんですよ。社長にとっても会社にとっても……。それで、開発は実は別会社で、昭和41年（1966年）に島アイデア・センターという会社を作りまして、生産と開発と分離して、今現在売ってるやつは島精機で製造・販売する。でも、アイデア・センターは一步先、半年、1年あるいはもうちょっと先の機械の開発をやるんだと。そういう棲み分けをやってきた……。それは昭和41年（1966年）の時にそういうようなことを考え付けてやり出した社長というのは先見性があったし、そういう取り組みがあったおかげで、結局痛い目をしたのでそういうようなことをしたんだけど、元々は、会

---

16) 以下、2011年11月4日の同社取締役の藤田氏へのインタビュー結果より抜粋。

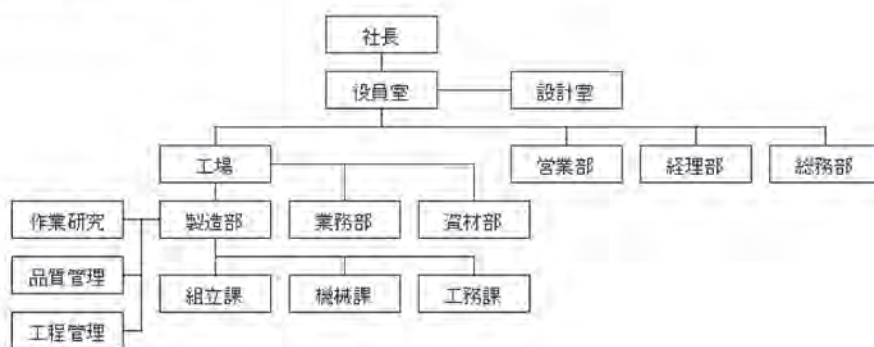
社作って手袋編み機が完成するまでの間、開発に没頭しすぎたわけ。売り上げも上  
がらずに開発に没頭しすぎたんで、6千万も借金を抱えて……。それで、これやっ  
たらあかんぞっていうことを、まっ成功した後で考えて。昭和40年代に手袋編み  
機が普及するようになって、この会社は昭和40年くらいから会社らしくなっていっ  
て。その昭和41年に早速社長は、島アイデア・センターという開発会社を別に作っ  
て……。それで、こちらの方は、それこそ工場か事務所か、それだけの話です。工  
場の方は大きくいうと、機械加工するんか、組み立てするののか、あるいは一部、資  
材とか入ってくるんやけど。それで、「事務所は経理と営業があったらえ〜わ〜」、  
そしてその後、「総務もいるかな〜」、ってことで出来てきたようなものです。

島社長が取り組んだ編機の開発には、構成部品の問題が常につきまとっていた。画期的な機  
能を発揮する新製品を生み出すには、まずトータルなコンセプトがあり、それを現実にするた  
めの細部設計に進む。次に直面する課題が必要な機能を満足する構成部品の設計と製造である。

創業当初の数年間、島社長が新製品のために要求する水準の機能と精度を備えた構成部品  
を製作する技術は社内には無かったため、大半の構成部品の製作は信頼できる外注先に依頼し  
ていた。外注先から納入される構成部品の精度や納期には限界があり、製品開発のスピードや  
製品量産時の品質・納期などの面で制約となっていた。

そこで島社長は、構成部品の加工を可能な限り社内で製作する方針を推し進めていく。その  
結果、1971年頃までに、工場部門は、内製化した機械部品の加工を行う「機械課」と、内製  
部品と外注部品から製品組立を行う「組立課」に分かれていくこととなった。

《1971年頃の組織図》



工場部門が「機械課」と「組立課」の二つの部門に分かれ、それらを統括する「製造部」が置かれて、作業研究、品質管理、工程管理など生産管理を強化する体制が整ってきた。さらに、NC工作機械などの設備投資を検討する「工務課」、新製品の開発に専念する別会社の「島アアイデア・センター」、新製品の量産化を指揮する「生産技術課」、部品や資材の調達を行う「購買課」などが生まれる。

「製造部」は、対外的な問題が生じたり、重要な設備投資を行う際などを除く、日常の運営は、粉川氏に任された。創業当初からのパートナーであった後藤氏が「裏方」を仕切った。両氏がそれぞれ役割を果たすことで、島社長が製品開発に専念できるようになったことが、その後のヒット製品の連発と急成長がもたらされた遠因であった。

島精機の製品のレベルを世界最高水準に押し上げたのは、最新の工作機械を使いこなすことによって実現した高精度・高効率の部品製作技術と、和歌山の自社工場の従業員が営々として培ってきた製品組立のノウハウであった。これらの技術は、粉川氏を中心に「工場」部隊が培ってきた量産化の技術である。

工場の規模が急拡大するにつれて分業化と専門化が進んだ。初期に入社した人々は各部署の中核として職場管理を任されるようになっていった。部品加工を行う部隊は「製造部機械課」となり、京谷氏がその中核になった。製品組立を行う部隊は「製造部組立課」となり、和田氏がその中核になった。

島精機の組織は、1965年の半自動手袋編機の量産開始以降、急膨張していく。昭和40年4月末に40人であった人員が、翌年には70人になり、翌々年には92人になる。その後も急ピッチでの増員増産が続く。昭和43年には132人、昭和45年には192人、そして昭和49年には275人に達したが、従業員の補充は高卒者が主体であったので、労務構成は20歳代前半という状況が続いた。

この時期の島精機においては、階層や権威の感覚が依然として希薄であり、階層組織の要素は乏しかったと見られる。また、構成員間の関係は、高卒者の大量採用が続いて主要な構成員の年齢が20歳代前半という若い組織であったことから、先輩と後輩といった緩やかな上下関係が支配的であった。

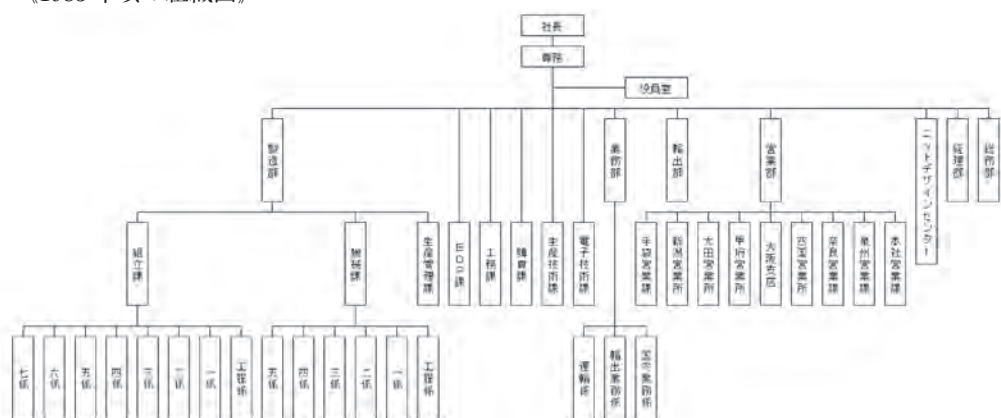
また、この頃には、島精機という会社組織が「構成員による自然な協働」を越えた存在として少しずつ強く意識されるようになっており、通常の会社組織に求められる収益確保や規律維持などの期待や要請が構成員の間に徐々に浸透していった。構成員の協働を動かす論理も、責任感ややりがい、仕事自体の楽しさといった個人的な動機から、会社との雇用関係に基づく労働という形の協定関係が基本になっていった。

この時期の島精機の組織は、若手中心の自然発生的な仲間意識の上に、会社組織との雇用関係が浸透して、同僚とも会社とも対等に接するという側生組織の論理が優勢であったと見られる。

### (3) 第3段階 約20年後（1983年前後）従業員数 約340～420名 階層組織優位

創業から約20年後に、世界のトップクラスに達した頃の島精機の組織の実態を示す資料がある。それは、1983年に同社によりまとめられた会社紹介の小冊子「エンジニアたちのグラウンド」である。同資料には、コンピューター制御横編機を開発した時期の組織の姿が生き生きと描かれている。

《1983年頃の組織図》



「機械課」は、各部品を図面に基づき製作するセクションであった。分業化を図ることで能率的な作業を進めた。多品種小ロット生産に対処するためにNC化を推進し、ATC（自動工具交換装置）やAPC（自動パレット交換装置）などが装備されたNC機、縦型・横型マシニングセンターなどの最新鋭機を導入により、作業工程の合理化、省人化、省エネ化の成果を得ていた。

「組立課」は、文字通り、機械の組立て、アッセンブリを行うセクションであった。組立て、組付け、調整、荷造りの順に、分業と効率化を徹底した流れ作業となっていた。製品の安定性を確保するためには、部品と同様に組立てにも精度向上が要求され、高度の専門技術と熟練を要した。

「生産管理課」は、製造部のコントロール・タワーとしての役割を担っていた。機械課からの加工部品と、外注先からの完成部品は、このセクションで分類され、組立課に流れた。工場経理の役割も果たしていた。

「購買課」は、材料、部品、素材などの製作依頼と購買を担当していた。製品知識に始まり、加工技術、組立技術などについて熟知したスペシャリストにより構成されるセクションであった。また、工務課は、新規の施設や設備の計画からメンテナンスに至るまでの総合プランナーとして重要な役割を果たしていた。

「生産技術課」は、島精機における設計部門であった。島アイデア・センターからの開発図面は、



まずこのセクションに通され、ここで量産化に伴う諸問題について徹底的なブレインストーミングが行われた。煮詰められた図面は、製造部に流れていった。量産化した機種についても技術的なチェックを続けた。全社員が参加した改善提案制度やユーザーの声に対応して、さまざまな改良と図面改訂を行った。材料・材質の研究から、購入品の検査まで、一貫した品質管理が、島精機の製造技術の基礎であった。

昭和 55 年に設立された株式会社シマファインプレスは、日本でも有数のファインブランキング工場である。それまで、西ドイツの工場に発注していたが、品質のばらつきや納期の遅延などの問題があったことから、自社専用の部品工場を設立することとなった。

新製品の成功と売上増加、それらに伴う人員拡大によって成長と変化を続けてきた島精機の組織も、この段階でほぼ完成型になる。指揮命令系統が明確化されて階層関係が確立されるとともに、効率性と確実性の追求に向けて権限と規則に従った業務遂行が強調され、島精機としての階層組織がほぼ完成型に到達した。

#### 4. バーナードの組織概念から伊丹の場のマネジメント論への架橋

バーナードの組織概念は、伊丹の場のマネジメント論における組織概念と、基本要素を共有している。バーナードのいう共通目的と協働意欲は、伊丹のいうアジェンダと連帯欲求にはほぼ対応するものであるし、伊丹のいう情報キャリアと解釈コードは、バーナード理論におけるコミュニケーションの基本条件に他ならない。

また、バーナードの組織観の基礎には、組織の定義からも明らかなように、組織をその構成員自体や内部・外部の物的・心理的・社会的環境の相互作用が交錯するところで生じた均衡状態、すなわち経営の現場で生起する諸力の合成の結果として捉える視点がある。この発想は、レヴィンの心理学的力の場の理論と共通のものである。

我々が目指す組織的情報創造の理論は、人々の協働を情動的及び心理的相互作用の束と捉える伊丹の場のマネジメント論を軸として、人々の協働のエンジンの解明の手がかりをレヴィンの心理学的力の場の理論に求めるものである。その展開に際して、両理論との親和性の高いバーナードの組織論を援用することは合理的である。

階層組織に頼る企業や団体におけるコミュニケーションは、受け手の側においては判断や裁量の余地の乏しい権威的な「タテ」のコミュニケーションが主体になる。そのような相互作用からは、その組織の上位者が選別した情報の共有としての半強制的な共通理解は生まれても、下位構成員からの自発的な情報創造・情報発信や心理的共振は生まれにくい。

成長期の島精機における組織的情報創造は、島社長が独特の柔らかな現場指導を通じて、階層組織が拡大する中に巧みに側生組織や非公式組織の網をめぐらせ、非権威的な「ヨコ」のコミュニケーションや萌芽的な「会話」のコミュニケーションを発生させ、共通理解の深化と心

理的共振を生み出す情動的及び心理的相互作用を刺激してきたことによって実現してきたものである。

島社長の柔らかな現場指導の最大の特徴を一言で言えば、社員に対する「刺激」のコミュニケーションであったと我々は考えている。それは社員各層から自発的に、製品やサービスの改善に向けた工夫と行動を最大限に引き出してきた。言い換えれば、島社長は、無意識のうちに、従業員との情動的及び心理的相互作用を「タテ」「ヨコ」に変幻自在に揺さぶることで、情報創造と心理的共振を生み出していたのである。

伊丹の場のマネジメントの鍵は、情動的相互作用及び心理的相互作用への注視と必要最小限の関与・介入にある。そのような意味で、まぎれもなく、島社長は場のマネジメントの名手であった。

#### (1) 「タテ」のコミュニケーションによる共通目的＝アジェンダ設定

島社長は、まずユーザーの立場から、島精機が提供すべき製品・サービスのあるべき姿を発想し、それを実現するために社員に対して「夢」「理想論」ともいえるような、非常に高く、遠い目標を示すのが常だった。それらが次々に実現したことで、島社長の「権威」は一層高まっていった。そこには、社員の側に、島社長の意図を正確に理解して目標達成に向けて必死に努力しようとさせる情動的及び心理的相互作用が生まれていた<sup>17)</sup>。

小高：島精機のここが素晴らしいというところはどこだと思われませんか？

上山：やっぱり、時代の先取りが、先見が……。

小高：先見性ですか？

上山：それが一番鋭いんじゃないかな。その時代にマッチした機械出してね。それはやっぱり、ズバリ当たってるんとかいいますかね。

和田：10年先を見て社長が話したり、「あれは夢やろ」って感じで聞いてたことが、みんなあったと思うんですけど、それが現実化していくっていうのが……。

上山：社長は10年区切りとして見てみたいいな感じでね。

和田：朝礼でもみんなは、「あんな夢みたいなこと言うてらよ～」っていうような感じで聞いてても現実化していく。なあ、10年先のことを言うて。

沖：そのようになっていったこと多かった。

小高：社長の言った通りになってきたってことですね？

和田：うんうんうんうん。それはホンマに僕ら思い出すね。

---

17) 以下、2011年11月29日の同社OBの上山氏、和田氏及び沖氏へのインタビュー結果より抜粋。

(中略)

小高：達成できるというのはみなさんの能力の高さだと思いますが、社長さんが大きすぎるような目標を掲げた時に、「そんなこと無理やろ～」と言いながらも、その目標に向かおうとしたみなさんの力というのは、その社長の熱意に共感したということですか？それとも、「やってやろうじゃないか！」っていう反骨精神といったようなものでしょうか？

沖：そうやな～、みんな「そんな倍の目標って、どうよ」って言うのは誰しも言うけれど、営業は営業で「倍売るようにがんばろう！！」とか、造る方は造る方で「倍の速さで造ろう」とか、「倍の性能を上げよう」とか、だいぶみんな考えた。色々とみんな持ち場持ち場でやってきたら、結果的に前年の倍できるんとかうかな～と。もちろん、販売チャンスというのがあったというのは大きいタイミングだったと思うんですけど。倍に留まること無しに、どんどん上がっていったよな。

上山：ちょっとはっきは覚えてないけど、やっぱり何ていうのかな～、言われたらその通りってような感じ。

小高：達成できると次へのステップになりますしね。

上山：目標が高いんで、それについていこうと……。

## (2)「ヨコ」のコミュニケーションによる課題解決

島社長は一旦目標を掲げると、そこに到達するために克服すべき課題のブレークダウンや問いかけ、解決に向けた方策の示唆などを、関係者に対して頻繁に行う。大抵の場合、課題を関係者に対して一方的に投げかけるだけでなく、自らその解決に取り組んでおり、しばしばその解答を先に出してしまう。そこにあるのは、共通の課題に対等な関係で取り組む「ヨコ」のコミュニケーションであり、関係者の創意工夫を最大限に引き出す情報的及び心理的相互作用であった<sup>18)</sup>。

沢崎：気さくっていうのかな～、兄貴みたいな感じで社長らと思てなかったような感じ(笑)。社長は社長やけどね。

小高：専務さんの方が年配だったのでしょうか？

沢崎：年配で、恰幅あったさけね。外から来た人は、皆そんな感じで……(笑)。

小高：専務を社長と間違えられたんですね(笑)。

沢崎：最初はね、そう思いますわ。ものすごい頭低いし。

---

18) 以下、2012年1月9日の同社OBの沢崎氏、辻本氏及び岡本氏へのインタビュー結果より抜粋。

小高：そうですね、柔軟な感じがしますね、考え方も。

沢崎：そうですね、そうそう、そこやな～、柔軟性やな～。こんなこと言うたら、あれやけど、上から目線で（笑）。要らんこと言えやんけど。

小高：あまり、物事を決め付けて見るタイプではないし。

沢崎：そやけど、目標を決めたら……。

小高：うん、そこへは邁進するタイプですものね～。でも、無理強いはされないのでしょう？皆さんの能力を引き出すという形なんでしょう？

沢崎：でしょうね。あの～、各部署ではね。

小高：社長さんが、叱責をされたり怒鳴りつけたりすることはないのでしょうか？

辻本：それは無い。

沢崎：無いね、うん。

小高：無理矢理、「こうしろ！」っていうような命令で仕事をさせるのではなく、うま～く乗せてというか、社員さんの力を引き出していくというか。

沢崎：うんうん、まあ、社長は全部自分でやってたもん（笑）。だから、図面でも全部自分でやったでしょ。それでそれが、うまいことその通りに出来てるかを現場で……。

小高：チェックして？

沢崎：うん、チェックして、そんな……。

小高：何もかもご存知なんでしょうね、社長さんは。

沢崎：うん、すごいと思いますよ。

（中略）

岡本：「編み機に付いてるカムとかをこういう風に設計変えたら、今まで出来なかったやつが出来る」って描いてね。

辻本：カムって編むためのね、針をこう動かすための部品なんです。機械部品です。

岡本：そういうのを工場で、設計を社長がして、それを作って試作してるわけですね。

小高：そういった細かい指示まで、いまだに社長さんがされるわけですか？

岡本：まあ、基本的に最初のファーストとかなんかは自分で全部設計しましたけどね～。自分自ら全部図面描いてましたけどね～。だから、「欲しい機能あったら言え」とか言って、へへへ（笑）。

小高：それで、どんどん欲しい機能をお出しになられたのですか？

岡本：うん、そういうのを社長が自分なりに形にして、今度は機能として盛り込んだりしてますわね、ちゃんと。ですから、自分で気づいたやつがあったら、やっぱりそれが必要だと思ったら、5年50年後に必要だと思ったらと、やっぱり考えてますわね。

今必要ってことではないんですけど。

小高：先を見据えているってということですね？

岡本：うん、考えてますね～。ですから、その必要性を分かる人って、10年後分かる人があるかは分からないですもんね～。そういうのがやっぱり、それは社長って10年20年先を見てずっとやってましたからね～。デジタルなんかもそうですけど、誰も理解してない時代にやったわけですから。

小高：今ではえ～？！って首をかしげるようなことが、何年か先にはそれが主流になっていることもありますものね～。

岡本：そうです。

小高：先見性ですね、社長さんの。

岡本：そうですね～。

### (3)「会話」のコミュニケーションによる情報創造の土壌づくり

島社長は、あらゆる立場の人々との接触の機会を作って非公式組織の状態を発生させ、さりげない会話を通じて問題意識を刺激し、課題設定や解決のヒントを示唆して、情動的及び心理的相互作用を刺激するのが巧みである<sup>19)</sup>。

和田：製造部に居た時は、あんまり社長と話したりするような機会は無かったんですけど、僕は十何年前から緑地のメンテをさしてもろてるんですけど、そこに変わってから社長とよく顔を合わしたり、社長から話しかけてくれたりして、表のサツキを僕らグリーンキーパー4人ほどで刈らせてもうてんですけど、社長ってやっぱりケチつけるっていうのかな、そんなことは絶対せんと、「うわあ～、え～な～、え～な」っていう感じで、いつでも頭下げたらそんな風に褒めてくれるんでね。それで、「こないせ～よ、あないせ～よ」っていうように、個人的にはいっことも言わんと、まあ、上司を通じて言うてくれるんで、絶対に個人的には「これ、あかんぞ」っていうようなことは言わないで、「え～な～、美しな～」って褒め言葉をずーっと言うてくれる。

小高：褒めてくださると次へのやる気になりますよね。

和田：うん、そうですね、はい。緑地のメンテを色々やっても、落ち葉が落ちてても、「これもひとつの風物」って言うて……。あんまり掃きすぎても怒られるし……、ハハハ（笑）。「これめえんや、落ち葉はゴミと違うんや」ってこの前も言われたんですけどね。「あんまり掃きすぎてもな～、風物で、落ち葉もゴミと違うんや」ってね、

---

19) 以下、2011年11月29日の同社OBの和田氏、上山氏及び沖氏へのインタビュー結果より抜粋。

言われて、「あ～、なるほどな～」って思っただ。

(中略)

上山：さっきも言うてただけれども、何に關しても前向きな感じですね。

小高：物事の捉え方が？

和田：そうよな～。褒めてもらうんやけども、何かどっか、逆にどっか悪いんかな～て、探るんやして逆にな～。「これあかんぞ」って言わんと、「これ、え～な、これ、え～な～、落ち葉も風情あって、え～な～」って言われたら、逆にどっちかな？って思っただね。たまに考えさせられるような言葉遣いをするんちゃうかな～と思う。僕はホンマに現場で社長と一緒にになることは無かったんですけども、ちょっと話聞いてみたら、考えさせられるようなね、逆にね。そんな言葉遣いやな～って僕は思うんですよ。

沖：やっぱり、ファッションの会社やから（笑）。落ち葉もコーディネート考えてるんかも。

和田：はいはいはいはい、そうかも。

#### (4) 島社長の経営の眞価

島社長は、創業から約50年間にわたり、多くの人々と接触して巻き込みつつ、そして彼らの向上心・好奇心を刺激しつつ、課題設定と解決のサイクルを高速回転させ、自分自身を組織的情報創造の中心に置いて、社員が持っている経験やノウハウ、そして潜在能力を最大限に發揮して目標実現に向けて取り組む経営を実現してきた。

バーナードの組織論と伊丹の場のマネジメント論の観点から島社長の経営を眺めて気付かされたのは、共通目的＝アジェンダの設定において「権威」を發揮して「タテ」のコミュニケーションを行う一方で、その検討や解決に際しては関係者と「対等」の関係をベースとした「ヨコ」のコミュニケーションを行い、形式や体裁を一切問わず、有効な解決策と一緒に目指して実現しようとする姿であった。

さまざまな層の従業員との頻繁な接触の中で、世界レベルの目標を個人的な「権威」に基づく「タテ」の階層組織の論理により掲げ、その解決においては、「水平・対等な」側生組織と「萌芽的な」非公式組織の論理を顕在化させることで、情報的及び心理的相互作用を常に活性化させたところに、島社長の経営の眞価があったと考える。

#### おわりに

島精機は島社長が一代で築き上げた会社である。同社の盛衰はまさに島社長の一挙手一投足



に依存していたといっても過言ではない。

企業が同社のような規模に大きく成長するに至った場合には、その経営者がいかに優れていたとしても、やはりある段階でその経営能力の限界が顕在化するのではないかと考えるのが通常である。

ところが、島精機の場合にはそのような常識が当てはまらなかった。島正博という一人の経営者の強いリーダーシップの下で、個人企業から千人を超える一部上場企業にまで急成長を遂げた。これを実現した島正博氏の経営の真価はどこにあるのか、いかなるものなのかを解明しようと試みたのが本稿である。

経営理論においては、企業が成長するにつれて、いかに優れた経営能力を有するリーダーであっても限界が生じるため、個人の力から組織の力への転換が求められるというのが通説である。つまり、一人の傑出したリーダーを軸とする経営が限界に達するため、多くの人びとが関与する協働体としての組織を中心とした経営が必要になるのである。

そのような状況においても、もちろんリーダーは必要である。ただ、その役割は大きく変化する。小規模の個人企業においては、リーダーが自ら創造力を駆使し、先見的未来を洞察し、それらを従業員にわかりやすく伝えて共通理解を醸成しながら集権的経営を行うことができる。しかし企業規模がある程度拡大すると、通常は多数の組織と管理者を通じた管理、すなわち分権的管理が必要となる。リーダーの役割も分権的管理組織を活用することに重点が置かれるようになる。

経営理論におけるこのような通説は、島精機には必ずしも当てはまらないのではないかとというのが我々の考えであった。そこで伊丹やレヴィンが提唱した「場の理論」と近代組織理論の創始者であるバーナードの主張をベースとしながら、それに加えて島精機の島社長をはじめOBや現役社員へのインタビューを行うという新たな手法を用いて、島社長の経営手法と島精機の発展の足跡をたどることとした。

その結果、本稿で示したように、島精機の経営は、島社長自身が意識されていたかどうかは別として、場の理論や組織理論に妥当するものであったことが確認できた。希代の経営者であり発明家である島社長への従業員の尊敬と信頼の念が厚く、また従業員に対する島社長の信頼と協働の意思が強く、これらが織りなす形で島社長を中心とした島精機独特の経営体が実現したのである。企業経営にはやはり強力なリーダーの存在が重要であるが、それに加えてリーダーを崇拜し、そのカリスマ性に強く影響を受けながら、その経営理念やビジョンに懸命に応えようとする協力者が必要であることも明らかになった。

我々は、今後、更に島精機の多くの従業員にインタビューを行い、同社の経営が新たな経営実践として一つの理論化への可能性を秘めている点を追究していきたい。

最後に、本稿をまとめることができたのは、島精機の関係者の皆様のご協力のおかげであったことに触れておきたい。とりわけ島社長には、本研究の実施に関して最大限のサポートを

賜った。また藤田取締役総務人事部長からは、さまざまな調整や手配に加え、貴重なアドバイスとコメントをいただいた。更に、多数のOBや現役の社員の皆様が、ご多忙のなか快くインタビューにお付き合いくださった。ここに心からお礼を申し上げたい。

### 【文献】

- 崔 裕眞, 2012, 『一橋大学 GCOE プログラム「日本企業のイノベーション—実証経営学の教育研究拠点」大河内賞ケース研究プロジェクト 島精機製作所 ニット製品の最先端生産方式開発の技術経営史：手袋編 機用半自動装置(1960年)から MACH2 シリーズまで(2010年)』一橋大学イノベーション研究センター。
- 伊丹敬之, 1999, 『場のマネジメント』N T T出版。
- 伊丹敬之, 2005, 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 株式会社島精機製作所, 1983, 『エンジニアたちのグラウンド』。
- 株式会社島精機製作所, 2012, 「歴史・沿革」, 同社ホームページ, (2012年10月15日取得, <http://www.shimaseiki.co.jp/>)。
- 小高加奈子, 2005, 「場の理論に基づく組織的情報創造の研究」『奈良女子大学大学院人間文化研究科年報』第20号, 189—200。
- 小高加奈子, 2013, 「島精機の強さの源泉：OBへのインタビューから判明した事実」『奈良女子大学社会学論集』第20号, 65—81。
- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1968, 山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)。
- Barnard, Chester I., 1948, *Organization and Management*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1972, 遠藤篤美・関口和雄訳『組織と管理』慶應通信)
- Lewin, Kurt, 1951, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* New York: Harper Bros. (1956, 猪股 佐登留訳『社会科学における場の理論』, 誠信書房)。
- 辻野訓司, 2009, 『EVER ONWARD 限りなき前進：シマセイキ社長島正博とその時代』, 産経新聞出版。

## A Study on the Growth of Organizations in Shima Seiki

Akira ODA, Kanako KOTAKA

### Abstract

SHIMA SEIKI Mfg., Ltd. is the leading manufacturer of the computerized flatbed knitting machine and related design systems, and has its main office and factory in Wakayama City, Japan. Mr. Masahiro Shima, its current president, started the business.

Succeeding in the development and mass-production of innovative new products, Shima Seiki's organization experienced phenomenal growth and drastically altered the characteristics of its inside informational and psychological interactions at the same time as its size and structure. This article attempts to trace the growth of the organization through Barnard's organization theory and to study the change in nature of its interactions from the perspective of Itami's "Ba" theory of management.